

видів холдингових структур за різними ознаками. Дослідження з цієї тематики в подальшому є перспективними, оскільки утворення холдинг-структур набуло в Україні протягом останнього десятиріччя особливого розвитку та поширення, а брак досліджень, теоретичних знань та недоліки законодавчого регулювання спричиняють до багатьох недоліків, порушень та зловживань у цій сфері. Автор ставить за мету проводити подальші розвідки та дослідження у цьому напрямку.

1. Храброва И.А. *Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика.* – М., 2000. 2. *Словарь современной экономической теории Макмиллана.* – М., 1999. 3. *Холдинги, их суть та види / М. Овірко.* // "Цінні папери України". – № 3 (222), 5 вересня 2002 р. 4. *Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В.И. Шейн, А.В. Жуплев, А.А. Володин.* – М., 2000. 5. *Малевинская А.А. Слияние и поглощение как способ объединения компаний / Вестн. Моск. ун-та. СЕР. 6 // Экономика.* – 2002. – № 1. – С. 15–16. 6. *Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса.* – М., 2001.

УДК 658.8

Ю.В. Огерчук

Національний університет "Львівська політехніка"

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РОЗТАШУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЗБУТОВИХ СЛУЖБ В ДИВІЗІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ УПРАВЛІННЯ КРУПНИХ КОМПАНІЙ

© Ю.В. Огерчук, 2003

Розглядаються проблеми організаційного розташування маркетингу та збуту в дивізійних структурах управління крупних компаній. На основі описаних в науковій літературі та існуючих зарубіжних компаній розглядаються та аналізуються пріоритетності маркетингу в цих компаніях. Визначаються типові варіанти організаційного розміщення маркетингу та збуту в дивізійних структурах з метою подальшого удосконалення організування маркетингової та зокрема збутової діяльності.

The article is devoted to the problems of marketing and selling organization in divisional management structures of large companies. The importance of marketing in such companies is investigated and analysed on the basis of the existing and decrypted in the scientific literature foreign companies. The typical variants of organizational structures of marketing and selling in divisional structures are determined for the further improvement of marketing organization including selling activities in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Промислові підприємства, які мають звичайні лінійно-

функціональні організаційні структури управління, можуть використовувати диверсифікацію виробництва, мати окремі філії, дочірні компанії. Але основні функціональні служби, в тому числі збут, є централізованими. Така централізація сприяє економії коштів на адміністративних витратах та координації загальної стратегії компанії. Однак із зростанням підприємства зростає небезпека перевантаження відділу збуту через необхідність роботи за різними регіонами, за декількома видами товарів та товарних груп, груп покупців тощо. Не враховуються всі тонкощі збуту в рамках вищезгаданих напрямків спеціалізації збутової діяльності та ускладнюються комунікаційні зв'язки між виробництвом та споживанням. Як показує практика, саме в розвитку цих комунікаційних зв'язків криється великий потенціал росту обсягів збуту.

Розвиток підприємства сприяє розширенню виробництва та переходу його до розряду крупних компаній. Диверсифікація виробництва, злиття та купівля інших компаній, переростання філій та дочірніх підприємств у підприємства із замкнутим технологічним циклом вимагає застосування крупними підприємствами нових організаційних структур управління. Кроком переходу лінійно-функціональних структур управління до організаційних структур вищого порядку є використання дивізійних структур. У зв'язку із цим постає питання організаційного розташування маркетингу та збуту в дивізійних організаційних структурах промислових підприємств.

Цілі статті. Як науковий підхід для вирішення питання організаційного розташування маркетингу та збуту пропонується розглянути усі типові варіанти в напрямку зростання значущості маркетингу на промислових підприємствах. Ціллю статті є визначення цих типових варіантів, їх детальний аналіз з метою подальшого удосконалення організування маркетингової та зокрема збутової діяльності.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Дослідження наукової літератури, аналіз інформації про крупні промислові компанії, консультації з провідними науковцями за кордоном підтвердило актуальність проблематики та виявило вкрай обмежене коло публікацій, в яких розглядаються питання організаційного розташування маркетингу та збуту. Варто зазначити, що на практиці – це одне із важливих питань ринково-зорієнтованої філософії підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зростання значущості збуту в дивізійних структурах управління порівняно із лінійно-функціональними проявляється у тому, що кожний стратегічний комерційний підрозділ (СКП) має власний функціональний апарат, тобто і свій збутовий підрозділ. Використання дивізійної структури управління передбачає зростання ступеня децентралізації загального управління компанією. Таким чином, кожний СКП, а відповідно також і більшість його функціональних підрозділів, в тому числі збут, отримують більшу самостійність. Децентралізація збутової діяльності компанії супроводжується зростанням реалізаційних витрат, але і водночас посиленням комунікаційного зв'язку „виробник-покупець”, отже, посиленням комунікаційної складової збуту. Крім того, децентралізація підвищує гнучкість збутової діяльності компанії.

На початку переходу організації від лінійно-функціональної структури управління до дивізійної структура управління всередині кожного СКП не зазнає великих змін. Над СКП з'являються централізовані служби (центральні штаби). Основне їх завдання полягає у виконанні координуючих та підтримуючих функції існуючих дивізій у сферах персонал, – онтролінг – фінанси – логістика – зовнішні комунікації тощо та розробленні загальної стратегії компанії. На початковій стадії формування дивізійної структури компанії між централізованими службами та функціональними підрозділами дивізій існують штабні зв'язки. Загалом можливі такі три випадки:

- поряд з центральними службами на рівні компанії у сферах персонал – контролінг – фінанси – логістика – зовнішні комунікації функціонують повноцінні аналогічні підрозділи в межах СКП;
- поряд з відповідними центральними службами на рівні компанії діяльність та штат працівників підрозділів персонал – контролінг – фінанси – логістика – зовнішні комунікації в самому СКП спрощується;
- за умови функціонування центральних служб на рівні компанії аналогічні підрозділи в межах СКП зникають взагалі. Тоді відповідні штабні зв'язки між централізованими службами та СКП перетворюються у повноправні функціональні комунікації. Однак кожний СКП продовжує залишатись автономним.

Незважаючи на централізацію окремих функцій управління та спрощення відповідних функціональних підрозділів СКП збут є практично в кожній з них. Зустрічаються випадки, коли один СКП займається збутом як власної продукції, так і продукції іншого СКП. Наприклад, на “Nestlé Deutschland AG” ще в 2000 році з 10 СКП 7 мали власні збутові підрозділи, а станом на 2002 рік ця пропорція стала, як 12 до 10 [1]. Така тенденція є підтвердженням збільшення акценту на збутову діяльність компанії “Nestlé Deutschland AG”.

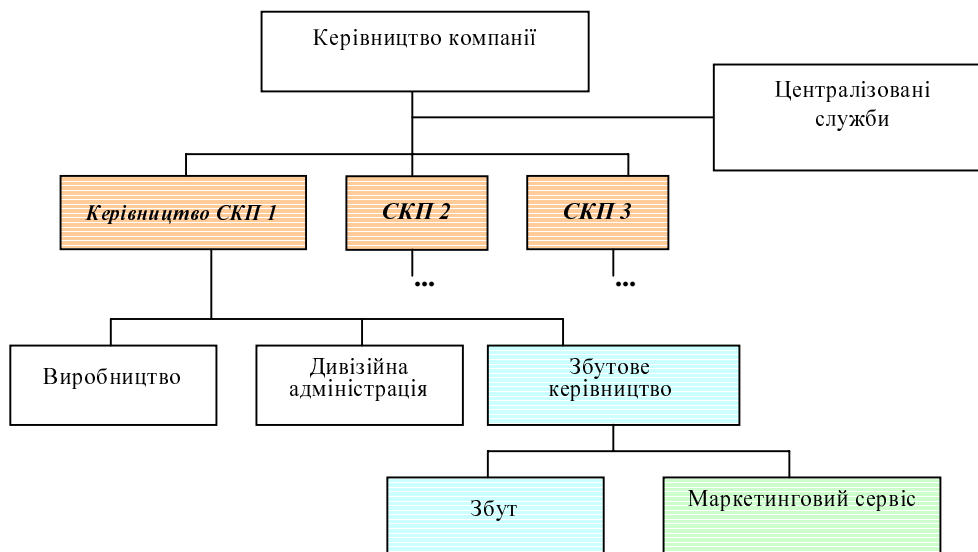


Рис. 1. Організаційна структура управління № 1

Показана на рис. 1 органіграма № 1 є типовою для крупних компаній з різним виробничим профілем (енергетичні, машинобудівні, будівельні тощо). Зазначимо, що для кращої наочності на всіх рисунках наведені спрощені органіграми підприємств. На цих органіграмах основна увага приділяється організаційному розташуванню маркетингу та збуту. До складу адміністрації входять різноманітні функціональні підрозділи, такі як: бухгалтерія, фінанси, планування, логістика, кадри тощо.

Окремі СКП таких компаній мають високотехнологічне виробництво та наукомісткий процес створення продукції. Особливістю цих СКП є, насамперед те, що їх ексклюзивна продукція має свого покупця. На ринках продажу таких товарів не існує сильної конкуренції, вони характеризуються високою якістю, оригінальністю або мають перевагу у місцерозташуванні (товар конкурента внаслідок значних транспортних витрат або при неможливості транспортування є неконкурентним на певному регіональному ринку). Тоді товар не вимагає значної маркетингової підтримки, а маркетинг відіграє допоміжну роль в збутовій діяльності СКП: дослідження ринку, сприяння продажу, реклама, Public Relations, продуктивний менеджмент тощо. Для цих товарів характерний прямий безрівневий або однорівневий збут, однак можливе також використання інших збутових каналів.

Органиграма № 1 є характерною для деяких СКП компанії „Siemens”, таких як „Медична техніка” і „Техніка автоматичного регулювання”, а також компанії „Thyssen” (СКП „Транспортні системи”) тощо [2]. Поширеними є випадки, коли різні СКП компанії мають різні організаційні структури управління. Вибір організаційного розміщення маркетингу та збуту в СКП визначається передусім ступенем необхідності застосування маркетингових заходів.

У СКП, що розглядаються, сильно розвинутий збут – широко використовуються інструменти політики збутових каналів, політики продажу та збутова логістика. Зовнішня збутова служба, що є основним елементом комунікаційного зв'язку із ринком, є, як правило, досить чисельною. При організуванні її діяльності переважно використовується регіональний принцип. У збутових організаціях цього типу широкого застосування набувають інтегровані автоматизовані системи управління збутом. Практично завжди в збутовій організації присутня технічна сервісна служба.

Для компаній із органіграмою № 1 переважає планування збутової діяльності за моделлю “знизу-вверх” [3, с. 680–687]. Це пояснюється тим, що на інституційному рівні управління не існує єдиного підрозділу, який би відповідав за формування ринково-зорієнтованої підприємницької стратегії. Формування планових показників діяльності здійснюється кожним СКП та зводиться на рівні керівництва компанії в один стратегічний план. Недоліком планування за моделлю “знизу-вверх” є наявність розбіжностей інтересів кожного СКП у загальному плані компанії, складність у його коригуванні.

Поданий вище варіант організаційної структури управління компанією характеризується пріоритетною значущістю збуту для організації, але відносно низькою в рамках третьої групи органіграм значущістю маркетингу на підприємстві. Напрямок зростання значущості маркетингу для компанії є створення спеціалізованого (функціонального) маркетингового підрозділу (рис. 2).

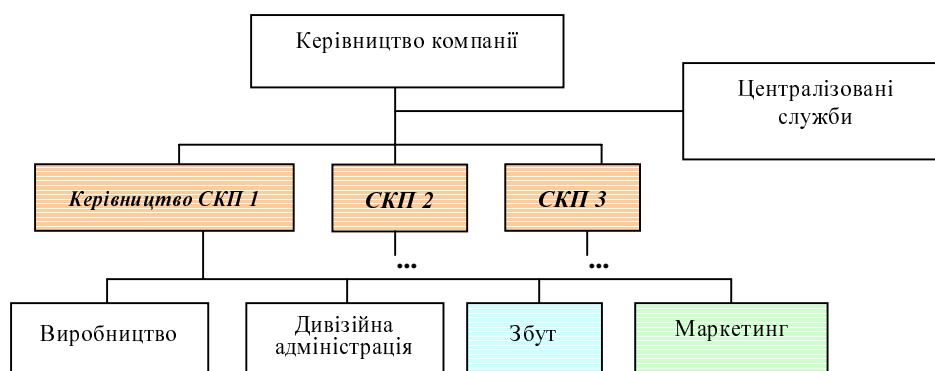


Рис. 2. Організаційна структура управління № 2

У процесі переходу від органіграми № 1 до органіграми № 2 функції збуту на підприємстві істотно не змінюються. Розширяється спектр маркетингових функцій, зокрема в продуктивій та ціновій політиці. Значущість маркетингу на підприємстві зростає. Маркетинг стає рівноправним функціональним підрозділом поряд із збутом. Функціональне розміщення маркетингу в структурі СКП зумовлено зовнішніми ринковими чинниками, насамперед посиленням конкуренції. Перетворення штабних завдань у функціональні зв'язки відділу маркетингу також дасть можливість маркетологам безпосередньо впливати на формування та ведення підприємницької стратегії організації. Внаслідок підсилення збутових функцій маркетинговими в структурі збутової організації окремі функції можуть виділятися в додаткові підрозділи (сприяння збуту, менеджмент споживачів, аналіз торговельних мереж, локальні збутові дослідження тощо), що свідчить про зростання значущості збуту загалом. Використовується весь наявний спектр збутових каналів. При управлінні збутом застосовуються найсучасніші автоматизовані системи управління – ERP та CRM-системи.

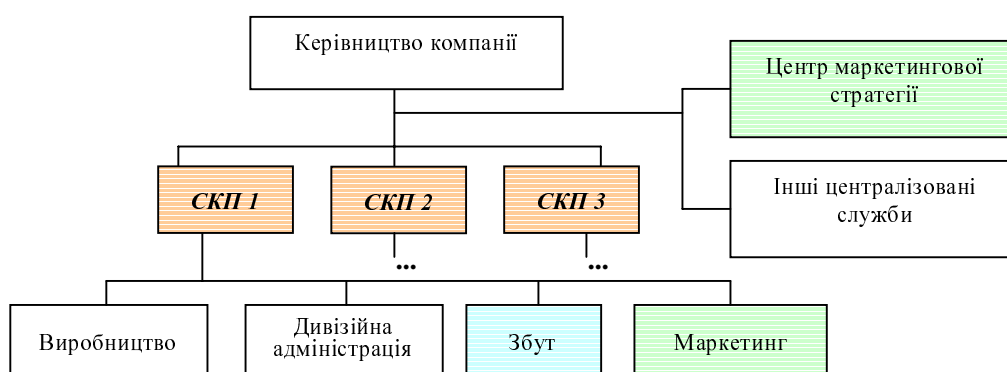


Рис. 3. Організаційна структура управління № 3

У великих компаніях із дивізійними структурами операції маркетингу здійснюються на трьох рівнях:

- 1) на рівні окремого товару;
- 2) на рівні СКП;
- 3) на рівні компанії загалом [3, с. 45–59].

З організаційної точки зору ці три рівні найкраще проглядаються в компанії з органіграмою № 3 (рис. 3). Процеси централізації маркетингу на рівні компанії знаходять свій організаційний вираз у створенні централізованої маркетингової служби, яка займається формуванням та веденням ринково-зорієнтованої стратегії підприємства. Саме такі органіграми властиві більшості СКП такої компанії, як “Nestlé Deutschland AG” [1].

Завданням центру маркетингової стратегії є створення комплексу видів діяльності, якими повинні займатись компанії, а саме:

- дослідження та аналіз ринків, на яких діє або планує працювати компанія;
- визначення споживачів, групи споживачів, з якими планує працювати компанія;
- розробка маркетингової стратегії компанії загалом за методом планування “зверху до низу” або зустрічним методом [3, с. 684–687];
- доведення розробленої стратегії до кожної дивізії;
- контроль за її виконанням;
- виявлення та обґрунтування недоліків, розроблення заходів з вдосконалення маркетингової діяльності.

Централізація управління маркетингом в компанії не призводить до спрощення структури або ліквідації відділу маркетингу в СКП. Маркетингова діяльність компанії з органіграмою № 3 набирає глобальних масштабів. Спільні маркетингові заходи розробляються для продуктово-подібних дивізіїв (СКП) в різних регіонах. Органіграму № 3 використовують переважно всі найбільші ТНК світу, які мають великий ринок збуту і працюють в умовах досконалої конкуренції.

Відповідно до глобальної стратегії розвитку координуються інші види виробничо-господарської діяльності компанії: виробнича, фінансова, логістика тощо. Максимальна ефективність застосування організаційної структури управління № 3 можлива лише тоді, коли є чітко визначені та обґрунтовані функціональні зв'язки “центру маркетингової стратегії” з маркетинговими та збутовими відділами СКП. В кінцевому результаті це відобразиться на показниках збутової діяльності кожного СКП.

Типовим прикладом органіграми № 3 є оргструктура компанії „BMW AG” [4]. Багаторічний успіх „BMW AG” та його слава свідчать про сильні позиції маркетингу на підприємстві. Потужний центральний маркетинговий підрозділ у складі компанії підпорядкований безпосередньо її керівництву. Він пов'язаний з оперативними підрозділами (децентралізованими СКП та їх маркетинговими відділами) за допомогою функціональних зв'язків. Діяльність центрального маркетингового підрозділу охоплює усі напрямки сучасного маркетингу. На „BMW AG” він складається із таких організаційних одиниць:

- ринкові дослідження та дослідження тенденцій розвитку ринку (оцінка майбутніх концепцій в машинобудуванні);
- цінове планування та планування обсягів збуту;
- міжнародні комунікації (друковані видання, сучасні засоби масової комунікації, спонсорство, участь у ярмарках тощо);
- продуктивний менеджмент (малий, середній, великий класи машин, спеціальні моделі);
- продуктова стратегія;

- стратегія збутових каналів (збутовий канал до торговця, презентація товару торговцю);
- міжнародний трансфер (трансфер повідомлень „BMW AG” з центру в регіони);
- підрозділ „традиція” (документація історії „BMW AG”, проведення ралі на старих моделях);
- відділ „мотоспорт” (організація різноманітних змагань, турів).

Розглянуті вище оргструктури управління мають сприятливе поле для широкого використання вторинних структур збуту та маркетингу. Останні, своєю чергою, дають можливість наголосити на певних видах діяльності, що підвищить ефективність комерційної діяльності і гнучкість кожного СКП та компанії загалом в умовах глобалізаційних процесів та концентрації торгівлі. Практикою доведено успішне застосування вторинних оргструктур збуту та маркетингу в таких компаніях [2].

Висновки. Отже, аналіз дивізійних організаційних структур управління виробничими підприємствами дає змогу встановити такі закономірності:

- 1) ці органіграми за типом є дивізійними та типовими для крупних компаній;
- 2) в зв'язку із децентралізацією управління компанією відбувається децентралізація збуту, що підвищує його гнучкість;
- 3) наявність збутових підрозділів переважно у кожному СКП посилює комунікаційну складову збуту та свідчить про зростання значущості збуту на підприємстві;
- 4) структура збуту є досить складною, складається із різноманітних підрозділів;
- 5) при організуванні збутової діяльності переважно використовується регіональний принцип;
- 6) у збутовій організації часто використовують вторинні збутові структури;
- 7) у збутовій діяльності компаній наявний широкий спектр збутових каналів;
- 8) при зростанні значущості маркетингу відбувається перехід від планування маркетингу (зокрема збуту) „знизу вгору” до зустрічного або „зверху вниз”;
- 9) підприємства цієї групи використовують найсучасніші системи управління збутом (ERP та CRM);
- 10) поряд із децентралізацією збутової діяльності компаній відбувається поступова централізація маркетингу;
- 11) операції маркетингу здійснюються на трьох рівнях: на рівні окремого товару, на рівні СКП, на рівні компанії загалом.

Встановлені закономірності дають підстави зробити висновок про те, що зростання значущості збуту на підприємствах із дивізійними оргструктурами порівняно із лінійно-функціональними приводить до різкого розвитку маркетингу: маркетинг пропонує всеохоплюючий сервіс, маркетинг і збут оперують як рівнозначні функції підприємництва, маркетингова філософія реалізується на найвищому управлінському рівні.

Область знань про організаційне розташування маркетингу та збуту на крупних промислових підприємствах України має досить велике значення на сучасному етапі. Адже саме в розвитку комунікаційних зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем криється великий потенціал розвитку. Однак, як показує практика, саме в збутовій діяльності українських

підприємств існують організаційні проблеми. Використання розглянутих вище дивізійних оргструктур управління є безперечно доцільним з метою ефективного управління розвитком збуту та забезпечення ефективної реалізації маркетингових стратегій крупних компаній.

1. *Внутрішня документація "Nestlé Deutschland AG".* 2. *Pepels W.(Hrsg.). Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen: mit Tabellen- Heidelberg: Sauer, 2001.* 3. *Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М., 2001.* 4. *Winkelmann Peter. Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung / von Peter Winkelmann. – 3, überarb. und erw. Aufl. – München, Wien, Oldenburg, 2002.*

УДК 330.131.7

Н.Ю. Подольчак

Національний університет "Львівська політехніка"

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ

© Подольчак Н.Ю., 2003

Запропоновано способи формування та функціонування систем мотивації з урахуванням економічного ризику, наведено рекомендації вдосконалення існуючих систем мотивації промислових підприємств.

This article is dedicated to problem of forming and functioning the motivation system considering the economic risk. Author gives practical recommendations of improving the motivation system at enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями. Управлінці в умовах розвитку української економіки, тобто за наявності високого рівня невизначеності, вимушені приймати рішення з певною часткою економічного ризику. Відмова від прийняття таких рішень призведе, в кращому випадку, до припинення розвитку підприємства, яке перед цим мало стабільні темпи зростання, а в гіршому – до втрати завойованих позицій.

Період переходу вітчизняної економіки до ринкових умов господарювання, як зазначалось, характеризується високим ступенем економічного ризику. Система управління підприємств і система мотивації виявились неготовими до змін. Одним із свідчень цього є низка негативних статистичних показників, які характеризують систему мотивації, а саме систему матеріального стимулювання (табл. 3.12) [1, с. 79].

Як видно з табл. 1, існує значний рівень заборгованості з заробітної плати. Також значна частина заробітної плати виплачується у натуральній формі, особливо поширена така практика в сільському господарстві. Така виплата дає змогу перекласти підприємствам на працівників витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Тому задоволення фізіологічних та психологічних потреб працівників знижується.